

УДК 334.021:658:69.009

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-15>**Величко В.А.**

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри підприємництва та бізнес адміністрування
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова*

Velychko Volodymyr

*Ph.D., Assistant of the Department of Entrepreneurship
and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

MODERN APPROACHES TO STAKEHOLDER INTERACTION MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Визначено, що сучасні системи управління підприємствами визначаються інструментарієм, що орієнтований на протидію кризовим явищам та забезпечення їхнього розвитку. У цьому процесі важливим напрямом управління є забезпечення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, особливо на будівельних підприємствах, як індикаторів, що формують і відображають напрями розвитку держави. Метою дослідження є визначення сучасних підходів управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств. У дослідженні вирішується комплекс завдань: формування сучасних підходів до управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств; розроблення стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами як комплексного інструментарію, що забезпечує їхній розвиток. У межах стейкхолдерно-орієнтованої стратегії особливого значення має застосування сучасного інструментарію економіко-математичного моделювання, нейронних технологій для підтвердження критеріїв адекватності економіко-математичної моделі та визначення прогностичних значень інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин у контексті його впливу на узагальнюючий чинник інвестиційної привабливості будівельних підприємств, дорожньої карти.

Ключові слова: стейкхолдери, будівельні підприємства, сучасні підходи, управління, стейкхолдерно-орієнтована стратегія, дорожня карта, економіко-математичне моделювання, нейронні мережі.

АННОТАЦИЯ

Определено, что современные системы управления предприятиями определяются инструментарием, который ориентирован на противодействие кризисным явлениям и обеспечение их развития. В этом процессе важным направлением управления является обеспечение эффективности взаимодействия со стейкхолдерами, особенно на строительных предприятиях, как индикаторов, формирующих и отражающих направления развития государства. Целью исследования является определение современных подходов управления взаимодействием стейкхолдерами строительных предприятий. В исследовании решается комплекс задач: формирование современных подходов к управлению взаимодействием стейкхолдерами строительных предприятий; разработка стейкхолдерно-ориентированной стратегии управления строительными предприятиями как комплексного инструментария, обеспечивающего их развитие. В рамках стейкхолдерно-ориентированной стратегии особое значение имеет применение современного инструментария экономико-математического моделирования, нейронных технологий для подтверждения критериев адекватности экономико-математической модели и определения про-

гностичних значень інтегрального показателя рівня стейкхолдерних відносин у контексті його впливу на обобщающий фактор инвестиционной привлекательности строительных предприятий, дорожной карты.

Ключевые слова: стейкхолдери, строительные предприятия, современные подходы, управление, стейкхолдерно-ориентированная стратегия, дорожная карта, экономико-математическое моделирование, нейронные сети.

ANNOTATION

Determined that a modern system of enterprise management is determined by the Toolkit, which is aimed at counteracting the crisis phenomena and their development. In this process an important focus of management is ensuring the effectiveness of interactions with stakeholders, especially in the construction enterprises, as indicators that generate and display directions of development of the state. In the framework of the identified problems, considering the theoretical basis, of particular importance to the solution of problems of application of modern approaches to the management of interaction of stakeholders based on stakeholder-oriented management strategy, taking into account the peculiarities of construction enterprises. The aim of the study is to identify current approaches to control the interaction with stakeholders construction companies. The study solved the following tasks: the formation of modern approaches to the management of interaction by the stakeholders of the construction enterprises; development stakholders-oriented strategy for the management of construction enterprises comprehensive tools, ensuring their development. The proposed basic model management stakeholders, which are used in international practice: Anglo-Saxon and German-Japanese. To assess the level of interaction with stakeholders are applied methods of definition of strategic position: SWOT, PEST, Space analysis. To ensure the management of stakeholders used the model G. Mitchell, which examines this process through the prism of factors: legitimacy, urgency, importance. To ensure the management of stakeholders used the scripting method that involves the decomposition of the common trends and highlight specific scenarios of operation. Within stakeholder-oriented strategy of particular importance is the application of modern tools of economic-mathematical modeling, neural technologies to confirm the criteria of adequacy of mathematical model and determining predictive values of the integral indicator of the level stakeholdersin relations in the context of its effect on the unifying factor of investment attractiveness of construction companies, road maps.

Key words: stakeholders, construction companies, modern approaches, management, stakeholder-oriented strategy, road map, mathematical modeling, neural networks.

Постановка проблеми. Сучасні системи управління підприємствами визначаються інструментарієм, що орієнтований на протидію кризовим явищам та забезпечення їхнього розвитку. У цьому процесі важливим напрямом управління є забезпечення ефективності взаємодії із стейкхолдерами, особливо на будівельних підприємствах, як індикаторів, що формують і відображають напрями розвитку держави. Тому застосування сучасних підходів до управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств є актуальним завданням, що впливає на ефективність їхнього функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до управління взаємодією стейкхолдерами підприємств розглянуті у роботах Р. Акоффа [1], О. Ареф'євої [2], Н. Верхоглядова [3], А. Зінченко [4], В. Смачило [5], Т. Доналдсона [6], С. Фрімена [7], Р. Мітчелла [8], Дж. Ньюболда [9], Й. Поста [10], Ю. Фассіна [11–12], А.І. Рибак [13] та інших. Поряд із цим важливого значення набувають питання розроблення та застосування цих підходів на будівельних підприємствах.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У межах виявлених проблем, враховуючи теоретичний базис, особливого значення набуває вирішення проблем застосування сучасних підходів до управління взаємодією стейкхолдерів на основі стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління, враховуючи особливості функціонування будівельних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є визначення сучасних підходів управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств. У дослідженні вирішується комплекс завдань:

- формування сучасних підходів до управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств;
- розроблення стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємства як комплексного інструментарію, що забезпечує їхній розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення управління стейкхолдерами застосовуються сучасні підходи. Зокрема, слід відзначити дві основні моделі, такі як:

- англо-саксонська – спрямована на забезпечення інтересів акціонерів-власників та власників компаній, що формує напрями максимізації прибутку та залучення інвестицій. Англо-саксонська модель застосовується в Австралії, Новій Зеландії, США, Канаді, Великій Британії;
- японо-германська – визначає широке коло напрямів та особливостей взаємодії стейкхолдерів, їх управління, враховує інтереси широкого кола зацікавлених осіб, відносини яких базуються на принципі партнерства. Модель управління застосовується у Німеччині, більшості країн Західної Європи, Японії.

Впровадження наведених моделей має певні проблеми для вітчизняних будівельних під-

приємств. Зокрема, низький рівень інформаційно-аналітичного та нормативно-правового забезпечення щодо взаємодії зі стейкхолдерами ускладнює процеси визначення критеріїв їх формування та врахування інтересів, розбалансування інтересів різних груп стейкхолдерів, намагання значного впливу державних інституцій на функціонування будівельних підприємств також призводить до зниження ефективності управління взаємодією між зацікавленими особами. Крім того, у сучасних умовах неможливо врахувати інтереси всіх груп стейкхолдерів будівельних підприємств, оскільки знижується значення партнерських відносин, державно-приватного партнерства, соціальної корпоративної відповідальності.

Для оцінки рівня взаємодії зі стейкхолдерами застосовуються методи визначення стратегічної позиції: SWOT, PEST, Space-аналіз.

Для забезпечення управління стейкхолдерами застосовується модель Р. Мітчелла, яка розглядає цей процес через призму таких факторів, як: законність, терміновість, значущість [8]. При цьому виділяються групи зацікавлених осіб: вимагаюча, бездіяльна, контролююча група.

Для управління напрямами взаємодії зі стейкхолдерами пропонується реалізувати цей процес через призму класифікаційної моделі, при цьому виділяються:

- стейкхолдери – юридичні й фізичні особи, які взаємодіють із суб'єктом господарювання;
- стейквотчери – зацікавлені особи, які пов'язані інтересами взаємодії із іншими стейкхолдерами;
- стейккіпери – інституції, що регулюють та контролюють напрями взаємодії стейкхолдерів;
- стейксікери – юридичні й фізичні особи, що не мають прямого інтересу щодо розвитку стейкхолдерів, проте знаходяться під їхнім впливом [11–12].

Для забезпечення ефективності взаємодії стейкхолдерів запропонована модель призми ефективності, у межах якої визначаються: рівень зацікавленості осіб; внесок стейкхолдерів у забезпечення відносин між ними; визначені стратегії формування та реалізації відносин між зацікавленими особами; процеси, що відбуваються у системі взаємодії між стейкхолдерами; можливості, що виникають та реалізуються у стейкхолдерів [13].

Модель трьох концентричних кіл, де управління відносинами між стейкхолдерами здійснюється на основі визначення ресурсної бази, галузевої структури та соціально-політичного середовища [13].

Для забезпечення управління стейкхолдерами застосовується метод сценаріїв, який передбачає декомпозицію загальних напрямів розвитку та виділення окремих сценаріїв їхнього функціонування, враховуючи напрями та особливості взаємодії зацікавлених осіб, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Взаємодія між стейкхолдерами є складним процесом, який включає багатоаспектність

зв'язків між ними. Тому для дослідження представлено процесу застосовується метод дерева рішень, який графічно відображає різні варіанти проектних результатів та напрями можливо-го їх досягнення.

Для забезпечення імітаційного моделювання застосовується метод «Монте-Карло», який включає такі етапи, як:

- формування основних чинників, що впливають на рівень та особливості взаємодії зі стейкхолдерами;

- оцінка значень відібраних чинників;

- визначення ймовірності виникнення кожного зі значень чинників;

- розроблення моделі між чинниками, що характеризує взаємозв'язок між чинниками, похибками, показниками ефективності рівня взаємодії між зацікавленими особами стейкхолдерів [13].

Управління стейкхолдерами включає різних зацікавлених осіб, тому необхідно визначити найбільш і найменш впливових стейкхолдерів. У цьому контексті застосовуються методи ранжування.

Для формування кількісного підґрунтя прийняття управлінських рішень використовуються методи математичного, кореляційно-регресійного аналізів, методи економіко-математичного моделювання, аналізу ієрархій, нейронних мереж. Крім того, використовуються експертні та аналітичні методи щодо оцінки рівня взаємодії зі стейкхолдерами.

Під час прийняття обґрунтованих управлінських рішень взаємодії зі стейкхолдерами необхідно сформулювати систему, що характеризує відносини між зацікавленими особами. Для побудови запропонованої системи застосовується метод системного аналізу.

Сучасним підходом до управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств є стейкхолдерно-орієнтована стратегія управління, яка визначається як система взаємопов'язаних дій, спрямованих на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення взаємодії між замовниками, органами державної влади, громадськими та профспілковими організаціями в будівництві та архітектурі, підрядниками, зовнішніми та внутрішніми контролюючими органами, що впливають на функціонування будівельних підприємств, власниками й управліннями різного рівня, робітниками та іншими стейкхолдерами, які формуються на кількісній основі і спрямовані на розвиток будівельних підприємств та зростання їхньої інвестиційної привабливості, враховуючи функціональні особливості, стратегічні відносини та напрями.

У дослідженні запропоновані напрями розроблення стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами, які включають:

- формування та застосування інформаційно-аналітичного забезпечення взаємодії стейкхолдерів будівельних підприємств;

- нормативно-правове забезпечення функціонування та розвитку будівельних підприємств, визначенням напрямів та особливостей взаємодії між зацікавленими особами;

- розроблення інструментарію щодо формування та визначення чинників, які впливають на стейкхолдерні відносини;

- побудову аналітико-діагностичної системи показників формування та реалізації стейкхолдерних відносин;

- формування та використання методів і моделей визначення системних чинників у системі стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;

- оцінку системних чинників, що впливають на формування та реалізацію стейкхолдерних відносин;

- визначення вагових коефіцієнтів, що характеризують вплив системних чинників на інтегральний показник рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;

- побудову інтегральної моделі визначення узагальнюючого показника рівня стейкхолдерних відносин;

- визначення інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;

- на основі розробленого кількісного підґрунтя запропоновано напрями зростання інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин;

- розроблення методологічного підходу до інтегральної оцінки рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;

- розроблення моделі оцінки інвестиційної привабливості будівельних підприємств;

- оцінку інтегрального показника їхньої інвестиційної привабливості;

- побудову економіко-математичної моделі впливу інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин на узагальнюючий чинник інвестиційної привабливості будівельних підприємств;

- визначення критеріїв адекватності економіко-математичної моделі впливу інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин на узагальнюючий чинник інвестиційної привабливості;

- застосування нейронних технологій для підтвердження критеріїв адекватності економіко-математичної моделі та визначення прогностичних значень інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин у контексті його впливу на узагальнюючий чинник інвестиційної привабливості будівельних підприємств;

- розроблення заходів зростання інвестиційної привабливості будівельних підприємств залежно від зміни рівня та ефективності взаємодії стейкхолдерів;

- побудову схеми формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами;

- розроблення алгоритму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельних підприємств;

– побудову дорожньої карти впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельних підприємств, спрямованої на зростання інвестиційної привабливості будівельних підприємств.

Висновки. Для забезпечення розвитку будівельних підприємств запропоновано застосовувати сучасні підходи до управління взаємодією стейкхолдерами. Зокрема, узагальнено міжнародний досвід та виокремлено сучасні моделі управління взаємодією стейкхолдерами: англосаксонська та японо-германська.

Визначені сучасні моделі управління взаємодією стейкхолдерів, які включають моделі: Р. Мітчелла (визначаються фактори та групи стейкхолдерів, на основі яких здійснюється управління між ними); Г. Саважда (передбачає побудову матриці, де визначені загрози і напрями взаємодії зацікавлених осіб, враховуючи рівень захисту, особливостей встановлених зв'язків, моніторинг та залучення стейкхолдерів); класифікаційна (запропоновано здійснювати управління через групи стейкхолдерів (стейкхолдерів – юридичні й фізичні особи, які взаємодіють із суб'єктом господарювання; стейквотчерів – зацікавлені особи, які пов'язані інтересами взаємодії із іншими стейкхолдерами; стейккіперів – інституції, що регулюють та контролюють напрями взаємодії стейкхолдерів; стейксікери – юридичні й фізичні особи, що не мають прямого інтересу щодо розвитку стейкхолдерів, проте знаходяться під їхнім впливом); класична (визначає особливості та рівні відносин через владні повноваження, виділяючи при цьому 11 груп стейкхолдерів, враховуючи управлінські та правові відносини); призми ефективності (визначаються критерії та чинники, що впливають на управління стейкхолдерами); трьох концентричних кіл (управління відносинами між стейкхолдерами здійснюється на основі визначення ресурсної бази, галузевої структури та соціально-політичного середовища); балансова модель ресурсних відносин (спрямована на визначення напрямів і типів поведінки стейкхолдерів та забезпечення їх балансування під час виділення особливостей їхньої взаємодії: асиметричних, які спрямовані на забезпечення ефективності взаємодії з різними групами зацікавлених осіб; спрямовані на протидію забезпеченню напрямів взаємодії зі стейкхолдерами); мережева (застосовується через призму встановлених мереж, спрямованих на встановлення найбільшої кількості зв'язків між стейкхолдерами для встановлення контролю над використанням ресурсів та інформаційної бази).

Визначені підходи дали змогу сформувати систему факторів і чинників, що впливають на рівень взаємодії стейкхолдерів будівельних підприємств, здійснити їх оцінку та побудувати кількісну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зростання ефективності стейкхолдерних відносин для підвищення інвестиційної привабливості підприємств. Наведені підходи створюють сучасний інструмен-

тарій забезпечення управління стейкхолдерними відносинами на вітчизняних будівельних підприємствах.

У цьому процесі запропоновано підхід, який базується на стейкхолдерно-орієнтованій стратегії управління будівельних підприємств, впровадження якої забезпечує зростання їхньої інвестиційної привабливості. Вона ґрунтується на наукових положеннях щодо визначення стейкхолдерів та їх типів, методах системного та стратегічного аналізу, інформаційно-аналітичному забезпеченні, методичної аналітичної процедури.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Пер. с англ. Г.Б. Рубальского. Под ред. И.А. Ушакова. М.: Советское радио, 1972. 223 с.
2. Ареф'єва О.В., Комарецька П.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 80.
3. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Оцінка впливу стейкхолдерів на управління стійкістю функціонування будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2011. № 53. С. 187–197.
4. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів. К.: Регіональний аспект, 2008. 60 с.
5. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*, 2017. Випуск № 12. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v> (дата звернення: 25.05.2020).
6. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 1997. № 1. Pp. 65–66.
7. Freeman E. Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, Boston, 1984. p. 34.
8. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 1997. Vol. 22. № 4. Pp. 853–886.
9. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. Gower, London, 1989. P. 78.
10. Post J.E., Preston L., Sachs S. Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth. Stanford University Press, California, 2002. P. 320.
11. Fassin Y. The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*. 2009. № 84(1). P. 113–135.
12. Fassin Y.A. Dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. *Journal of business ethics*. 2010. № 96 (suppl. 1). P. 39–49.
13. Рибак А.І., Азарова І.Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 145 с.

REFERENCES:

1. Akoff R. (1972) Planirovanie v bolshih ekonomicheskikh sistemah [Planning in large economies]. M.: Sovetskoe radio. (in Russian)

2. Arefieva O.V., Komaretska P.V. (2008) Interesy steikkholderiv v orhanizatsiinomu zabezpechnni stratehichnoho upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv [The interests of stakeholders in the organizational support of strategic management of financial potential of enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky, № 9, p. 80. (in Ukrainian)
3. Verkhohliadova N.I., Kononova I.V. (2011) Otsinka vplyvu steikkholderiv na upravlinnia stiikistiu funktsionuvannia budivelnoho pidpriemstva [Assessment of the impact of stakeholders on the management of the sustainability of the construction company]. Ekonomichniy prostir, № 53, pp. 187–197. (in Ukrainian)
4. Zinchenko A.H., Saprykina M.A. (2008) Sotsialna vidpovidalnist v Ukraini: pohliady riznykh steikkholderiv [Social responsibility in Ukraine: views of different stakeholders]. K.: Rehionalnyi aspekt, 60 p. (in Ukrainian)
5. Smachylo V.V., Kolmakova O.M., Kolomiets Yu.V. (2017) Protседura analizu steikkholderiv pidpriemstva [The procedure of analysis of stakeholders of the enterprise]. Ekonomika ta suspilstvo, № 12. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v> (accessed: 25 May 2020).
6. Donaldson T., Preston L. (1997) The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, № 1, pp. 65–66.
7. Freeman E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston, p. 34.
8. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*. vol. 22, № 4, pp. 853–886.
9. Newbould G., Luffman G. (1989) *Successful business politics*. Gower, London, p. 78.
10. Post J.E., Preston L., Sachs S. (2002) *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press, California, p. 320.
11. Fassin Y. (2009) The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, № 84(1), pp. 113–135.
12. Fassin Y.A. (2010) Dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. *Journal of business ethics*, № 96 (suppl. 1), pp. 39–49.
13. Rybak A.I., Azarova I.B. (2017) *Upravlinnia zatsikavleny my storonamy v proektnomu menedzhmenti [Stakeholder management in project management]: monohrafiia*. Odesa: ODABA, 145 p. (in Ukrainian)